

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace hospodaření obce Dolní Bečva
Optimization of Municipal Economy in Dolní Bečva

Student:	Martin Mana
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Mana**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Optimalizace hospodaření obce Dolní Bečva**
Optimization of Municipal Economy in Dolní Bečva

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Fungování obce a její hospodaření
3. Optimalizace hospodaření obce Dolní Bečva
4. Dotační politika obce Dolní Bečva
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.

KOČÍ, Roman. *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou*. Praha: Leges, 2012. 240 s. ISBN 978-80-87576-28-1.

KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 392 s. ISBN 978-80-7357-561-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

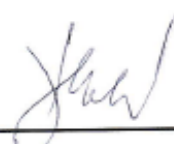
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



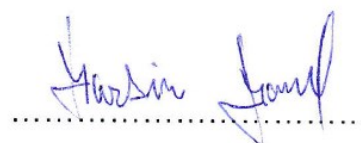
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh (č. 1-11) vypracoval samostatně.

Ve Valašském Meziříčí dne 7. 5. 2015



Martin Mana

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky. Zároveň bych rád poděkoval Obecnímu úřadu Dolní Bečva za poskytnutí informací potřebných ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	4
2. Fungování obce a jejího hospodaření	5
2.1. Postavení obce.....	5
2.1.1. Seznámení s organizací obec Dolní Bečva	6
2.2. Výkon veřejné správy	8
2.3. Orgány obce.....	11
2.4. Efektivní řízení ve veřejné správě	14
2.5. Obecní rozpočet a rozpočtový výhled	16
2.6. Dosahování úspor ve veřejné správě	20
2.7. Právní úprava dotací poskytovaných územním samosprávným celkům .	24
2.7.1. Podpora obcí dle poskytovatele dotací	25
2.8. Metodika využitá při psaní bakalářské práce.....	28
3. Optimalizace hospodaření obce Dolní Bečva	29
3.1. Optimalizace výdajů za energie.....	29
3.1.1. Optimalizace výdajů spojených s dodávkami elektrické energie	29
3.1.2. Optimalizace výdajů spojených dodávkami plynu	32
3.2. Optimalizace výdajů za pojištění	33
3.3. Vyhodnocení zpracovaných informací a návrh na doporučení	35
4. Dotační politika obce Dolní Bečva	36
4.1. Vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací	36
4.2. Individuální projekt – propojení cyklostezek v obci Dolní Bečva.....	37
4.3. Individuální projekt – energetické úspory budovy základní školy	38
4.4. Individuální projekt – energetické úspory budovy zdravotního střediska .	39
4.5. Individuální projekt – sanace sesuvu v lokalitě Březinův dvůr	40
4.6. Účelová investiční dotace - nákup zásahového dopravního automobilu .	40
4.7. Přehled financování investičních projektů obce Dolní Bečva	41
5. Závěr.....	42
Seznam použité literatury	43
Seznam zkratk	47
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Předtím než bude čtenář seznámen s problematikou, kterou se autor této bakalářské práce zabývá, by bylo vhodné zmínit, proč si zvolil téma optimalizace hospodaření obce Dolní Bečva. Vazba autora k této obci vyplývá zejména ze skutečnosti, že zde žije a již 6 let pro obec vykonává činnosti manuální i administrativní povahy. Díky vysokoškolské praxi mu bylo umožněno blíže nahlédnout do funkce této organizace a jejího hospodaření. Jeho cílem je proto participovat na zefektivnění hospodářské činnosti obce Dolní Bečva a dosáhnout úspor, tím získat dodatečné zdroje a napomoci tak dalšímu rozvoji obce.

Následující kapitola pojednává o fungování obce v užších souvislostech a pokouší se čtenáři obec přiblížit na příkladech klasického podniku soukromého sektoru pro snazší pochopení problematiky obce, pouze však v mezích, které to dovolují. Čtenář se zde také může zorientovat v několika vybraných vývojových etapách efektivního hospodaření podniků veřejného sektoru až do současnosti.

Praktická část bakalářské práce je orientována na optimalizaci některých položek rozpočtu obce. Při této příležitosti bych rád podotknul, že ačkoliv je mým cílem dosažení úspor, které představují dodatečné zdroje financování pro obec, optimalizace vždy nemusí nutně takovouto úsporu znamenat. Optimalizací rozumíme výběr nejracionalnější varianty řešení možných jevů.

Položky, které jsou předmětem praktické části bakalářské práce, jsou dodávky energií – plynu a elektřiny a služby spojené s pojištěním majetku a osob. Zejména u pojištění majetku a osob, kde dochází ke sjednocení částek pojistného a pojistných podmínek pro majetek stejné i různé povahy může takovouto racionalizací dojít ve výsledku k negativní úspoře, tedy prodražení, nicméně je důležité si uvědomit, možné přínosy, nastane-li pojistná událost, kterých bude dosaženo takovýmto opatřením.

Závěrečná část bakalářské práce poukazuje na skutečnost jak využívání některých fondů a dotací, zejména z EU přispělo k rozvoji kultury a služeb, které obec nabízí svým občanům a také turistům.

2. Fungování obce a jejího hospodaření

2.1. Postavení obce

Novela zákona o obcích 128/2000 Sb. charakterizuje obec jako základní územní samosprávné společenství občanů, tvořící územní celek, který je vymezen hranicí obce a dále uvádí, že obec je veřejnoprávní korporací, která vlastní a samostatně hospodaří se svým majetkem, vystupuje v právních vztazích vlastním jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.¹ Obce jsou tedy vymezeny svou lidskou, územní, majetkovou složkou a právní subjektivitou.

ČR se člení na základní územně samosprávné celky, kterými jsou obce a vyšší územně samosprávné celky - kraje, mezi které patří také hlavní město Praha. Tato dvouúrovňová územní samospráva je právně zakotvená v ústavním zákoně č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků.

Identifikačními znaky obce rozumíme především název, který má své kořeny v historickém vývoji obcí a je charakteristickým znakem každé obce, adresa sídla obecního úřadu (resp. radnice v případě měst) a identifikační číslo (resp. číslo popisné), pod kterým je obec evidována jako právnická osoba v registru osob v systému základních registrů.²

Obce lze dle jednotlivých druhů dále rozčlenit na obce, městyse a města, které se dále člení na města, statutární města a hlavní město. Toto členění dnes plyne především z rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti.

Z hlediska rozsahu a objemu výkonu státní správy lze obce dále rozdělit na:

- obce I. stupně - vykonávají státní správu v přenesené působnosti pouze v základním rozsahu (zde spadá např. povolování kácení dřevin na území obce, řízení o některých přestupcích apod.). Většinou se jedná o malé obce, které nemají k dispozici dostatek kvalifikované pracovní síly pro výkon většího rozsahu státní správy, přenesenou působnost vykonává často starosta obce. Malé obce nejsou často schopny, či ochotny danou činnost provádět. Po souhlasu vyššího územně samosprávného celku (krajského úřadu kraje), jehož rozsah působnosti je vymezen zákonem pro tento správní obvod, může obec

¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. §1-3, ve znění pozdějších předpisů

² KOČÍ, Roman. *Obecní samospráva v České republice*. Praha: Leges, 2012, s. 22. ISBN 978-80-87-576-28-1

uzavřít veřejnoprávní smlouvu, jejímž prostřednictvím převede výkon takovýchto činností na jinou obec ve stejném správním obvodu obce s rozšířenou působností.

- obce II. stupně - jedná se o obce s pověřeným obecním úřadem³, disponující kvalifikovanou pracovní silou, schopnou vykonávat širší rozsah přenesené působnosti. Kromě přenesené působnosti na úrovni obcí I. stupně vykonávají agendy stavebního úřadu, matričního úřadu apod. ve správním obvodu, určeném vyhláškou č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s rozšířenou působností.⁴
- obce III. stupně - jedná se o obce s rozšířenou působností, disponující dostatečnou kvalifikovanou pracovní silou, schopnou vykonávat značně široký rozsah přenesené působnosti. Kromě přenesené působnosti na úrovni obcí I. a II. stupně vykonávají agendu registru vozidel, lesů, živnostenského úřadu apod. ve správním obvodu, určeném vyhláškou č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s rozšířenou působností.

2.1.1. Seznámení s organizací obec Dolní Bečva

Obec Dolní Bečva je známá pod svým jménem od roku 1667 jako samostatná obec.⁵ K 1. 1. 2015 činil počet obyvatel (občanů s trvalým pobytem) obce 1886.⁶ Je veřejnoprávní korporací, tvoří územní celek o výměře 20,04 km², který se skládá z jednoho katastrálního území a je vymezený hranicí obce. Jedná se o obec I. stupně. Počet nemovitostí s číslem popisným činí 670 a počet nemovitostí s číslem evidenčním 192. Obec se nachází v okrese Vsetín, Zlínském kraji a spadá pod obec s rozšířenou působností v Rožnově pod Radhoštěm.

22. 4. 2002 byl obci udělen znak a prapor předsedou Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, který slouží jako identifikační symbol obce, věrně zobrazující její historii i současnost. Zlatý dvouocasý lev se stříbrnou korunou vychází z jedné

³ Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů

⁴ Vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů

⁵ NEKUDA, Vladimír a kol. *Okres Vsetín – Rožnovsko, Valašskomeziříčsko, Vsetínsko*. Valašské Meziříčí: Hvězdárna, 2002, s. 701. ISBN 80-7275-024-0

⁶ MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Informační servis. *Počty obyvatel v obcích* [online].[cit. 6. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

varianty erbu rodu Žerotínů, zakladatelů obce. Trojramenný řecko-katolický kříž je symbolem slovanských věrozvěstů Cyrila a Metoděje a nejvýše položené kaple v ČR nacházející se na hoře Radhošť. Bodlák symbolizuje původní obecní pečeť, zelená barva lesnatou krajinu Moravskoslezských Beskyd. Bílá vlnovka je symbolikou řeky Rožnovská Bečva, která obcí protéká.

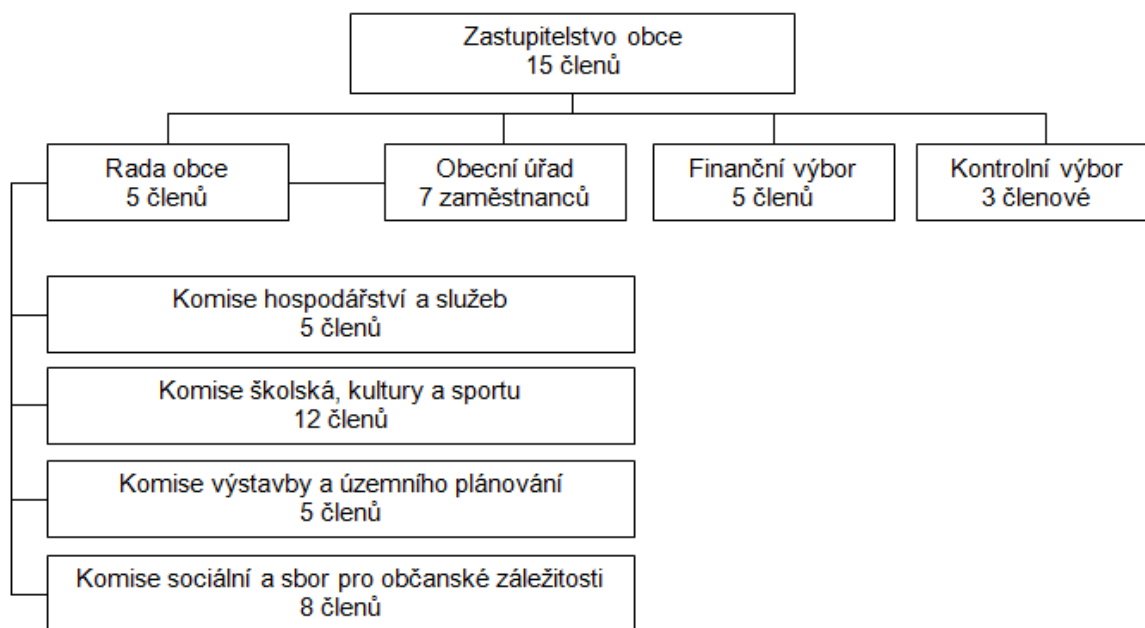
Obr. 2. 1. Znak Obce Dolní Bečva



Zdroj: Informační portál obce Dolní Bečva

Poradními orgány zastupitelstva obce jsou Finanční výbor a Kontrolní Výbor, poradními orgány rady jsou jednotlivé komise, které jsou radou vytvářeny.

Obr. 2.2. Organizační struktura Obce Dolní Bečva

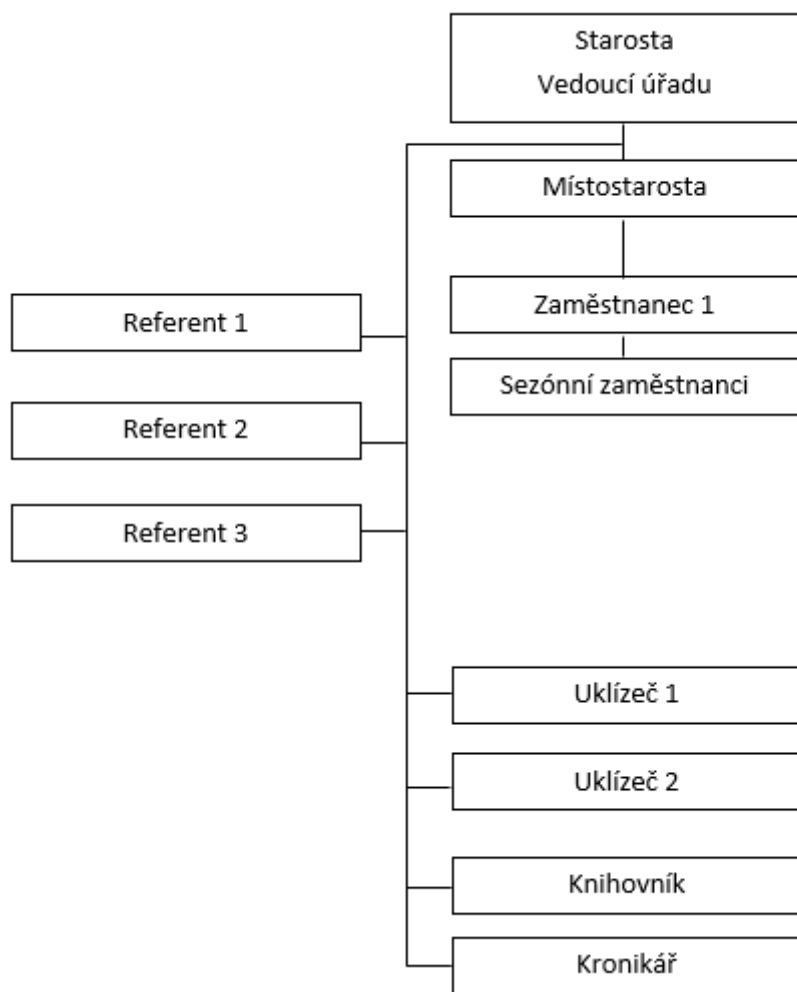


Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura obecního úřadu je rozdělena na tři hlavní okruhy kam patří:

- Funkcionáři dlouhodobě uvolnění a neuvolnění ze zaměstnání,
- Referenti statní správy a samosprávy,
- Ostatní zaměstnanci.

Obr. 2. 3. Organizační struktura obecního úřadu Obce Dolní Bečva



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2. Výkon veřejné správy

S moderním pojetím obce a veřejnou správou se v České republice setkáváme teprve po roce 1989, kdy nabyly účinnosti ústavní zákon č. 294/1990 Sb., kterým se mění a doplňuje ústavní zákon č. 100/1960 Sb., Ústava ČSSR, a ústavní zákon č. 143/1968 Sb., o československé federaci, a kterým se zkracuje volební období národních výborů a zákon o obcích č. 367/1990 Sb. V tomto

období došlo k významné reformě veřejné správy a mnohým legislativním změnám, vedoucím k rozvoji politické demokracie, kdy byl svěřen větší podíl územní samosprávy na společenském řízení a rozhodování společnosti, na rozdíl od minulosti, kdy byla správa společnosti výhradně záležitostí orgánů státu. Základní rámec organizace a činnosti územní samosprávy obcí je vymezen v VII. hlavě - Územní samospráva ústavního zákona ČNR č. 1/1993 Sb., Ústava ČR. Výkon veřejné správy náleží státním subjektům a územním samosprávným celkům (obcím a krajům) a jejich orgánům - obecním a krajským úřadům, které jsou vázány provádět výkon státní správy v přenesené působnosti a výkon územní samosprávy v samostatné působnosti, tedy správu věci veřejných a poskytování veřejných služeb v mezích vymezených zákonem a ve veřejném zájmu. Právní rámec, vymezující činnost veřejné správy v českém právním řádu, je zakotven v předpisech různé právní síly, přes ústavní zákony, zákony, vyhlášky, nařízení až ke směrnícím apod.

Definice pojmu veřejná správa je rozmanitá v různých odborných publikacích mnoha autorů, např. Gadasová soudí, že veřejná správa je aktivní cílevědomá činnost, realizovaná ve veřejném zájmu systémem orgánů, úřadů, či institucí v souladu s právním řádem, v mezích zákona. Systém veřejné správy v sobě zahrnuje složky podzákoné, výkonné, nařizovací, ale i samosprávné, neboť je tvořen subsystémy státní správy a samosprávy. Disponuje celou řadou pravomocí, včetně pravomoci vytváření hierarchického systému právních norem, které ovšem nesmí být v rozporu s přepisy vyšší právní síly.⁷

Státní správa představuje výkonnou moc státu, jejíž rozsah je odvozen od poslání a zájmu státu. Její realizace probíhá prostřednictvím státních orgánů, úřadů a institucí, nicméně stát může privilegia výkonu státní správy přenést i na jiné nestátní subjekty, jako veřejnoprávní korporace, popřípadě i fyzickým nebo právnickým osobám, které pak vystupují jako orgány státu, k výkonu státní správy zmocněné. Výkon státní správy má podzákonný charakter, který je dán její realizovatelností pouze v mezích zákonů. Státní správa působí navenek vůči adresátům, ale i dovnitř v rámci sebe samé.⁸ Důvodem převodu určitých úkolů

⁷ GADASOVÁ, Dalimila. *Základy veřejné správy v ČR I*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2010, s. 11. ISBN 978-80-244-2595-5

⁸ GADASOVÁ: *Základy veřejné správy ...*, s. 11-12.

státu na obec je snaha přiblížit záležitosti státní správy konkrétní lokalitě bydliště občanů.

Na výkon státní správy v přenesené působnosti je obcím poskytnut roční příspěvek ze státního rozpočtu, jehož výše se odvíjí od rozsahu přenesené působnosti a velikosti správního obvodu, vyjádřené počtem občanů. Tento příspěvek v praxi není dostačujícím zdrojem financí pro pokrytí veškerých výdajů vyvolaných výkonem této činnosti, což sice zákon o rozpočtových pravidlech připouští, ale je nutné vzít v úvahu také nemalé příjmy ze sankčních plateb souvisejícími s výkonem přenesené působnosti.⁹

Územní samospráva je druhým subsystémem vedle správy státní, ačkoliv je zákonem stanovena její šíře, rozdílnost plyne především ze skutečnosti, že ji nelze státem přímo řídit a státní správa vůči ní tak není v dominantním postavení. Samosprávou rozumíme správu záležitostí, které se bezprostředně dotýkají obyvatel dané lokality (např. investiční rozhodování zastupitelstva obce), prováděnou v souladu s veřejným zájmem. Měla by být převažující náplní činnosti orgánů obce a neměla by být prováděna na její úkor, či být ovlivněna výkonem státní správy v přenesené působnosti.

Subjektem realizace jsou veřejnoprávní korporace, kterými jsou základní jednotky územní samosprávy (obce) na nižší úrovni a kraje na úrovni vyšší. Je nutno neopomenout, že obec je základní samosprávné společenství občanů, kteří žijí na určitém území, její autonomie je také dána skutečností, že obce mají svůj vlastní majetek, se kterým hospodaří dle vlastního uvážení, na svou vlastní zodpovědnost, v rámci zákonů (ekonomická samostatnost obcí). Většina občanů v našem státě žije ve středně velkých a malých sídlech, což ovlivňuje současně politický, ekonomický i sociokulturní vývoj společnosti a podstatně také podobu reformy veřejné správy i územní samosprávy. Zpětně posílení funkce a právního postavení územní samosprávy pak podstatně ovlivňuje rozvoj a funkci sídelní struktury, ale také dynamiku a podobu rozvojových aktivit realizovaných v prostoru obcí a měst.¹⁰

Kadeřábková a Peková soudí, že územní samospráva je odlišná od státní správy především subjektem její realizace, což je veřejnoprávní korporace, odlišná

⁹ KOČÍ: *Obecní samospráva* ..., s. 72-73.

¹⁰ KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 15-17. ISBN 978-80-7357-910-4

je od orgánů státu. Také se odlišuje svou činností, která je směřována interně, tedy zaměřena na řešení vlastních záležitostí uvnitř územního celku obce.¹¹

Samosprávní činnost se dále dělí na územní a zájmovou. **Zájmová samosprávní činnost** spočívá v řízení a kontrole chodu činností vykonávaných specialisty v určitém oboru. Ke korporacím realizujícím zájmovou samosprávu řadíme vysoké školy a různé profesní komory (advokátní, lékařské, exekutorská komora, apod.). Kdežto **územní samospráva** se vztahuje k řízení činností vázaných k určitému teritoriu a osobám zde žijícím. Ke korporacím realizujícím územní samosprávnou činnost řadíme obce a kraje. Základy jejich práva na samosprávu jsou zakotveny v zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava ČR¹² a podrobněji vymezeny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích a zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích.

„Obec spravuje své záležitosti samostatně (dále jen „samostatná působnost“). Státní orgány a orgány krajů mohou do samostatné působnosti zasahovat, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem, který zákon stanoví. Rozsah samostatné působnosti může být omezen jen zákonem.“¹³

2.3. Orgány obce

Realizace samostatné a přenesené působnosti obce je zajišťována prostřednictvím orgánů obce, které projevují vůli obce v jejich právních úkonech. Působnost orgánů je daná obecním zřízením a dalšími zákony. Výčet orgánů obce je stanoven v § 5 odstavce 1 obecního zřízení, přičemž obec musí mít minimálně tři orgány a to zastupitelstvo obce, starostu a obecní úřad.¹⁴

Zastupitelstvo obce je nejvyšším orgánem obce. Členové zastupitelstva jsou voleni v přímých volbách, jejich počet není přímo stanoven (o počtu mandátů rozhoduje dosavadní zastupitelstvo), je pouze určena minimální a maximální hranice daná zákonem.¹⁵ Zastupitelům náleží většina rozhodovacích pravomocí v oblasti samostatné působnosti¹⁶. Zákon umožňuje zastupitelstvu vyhradit si

¹¹ KADERÁBKOVÁ, PEKOVÁ: *Územní samospráva - udržitelný rozvoj ...*, s. 16.

¹² Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR. hlava I.: Čl. 8, hlava VII.: Čl. 99-105, ve znění pozdějších předpisů

¹³ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. §7 odst. 1, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴ KOČÍ: *Obecní samospráva ...*, s. 78.

¹⁵ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. § 68, ve znění pozdějších předpisů

¹⁶ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. § 84 odstavec 2, 3, 5, § 85, ve znění pozdějších předpisů

pravomoc i nad rámec výše zmíněného výčtu, nicméně do některých záležitostí, jejíchž pravomoc je vyhrazena jiným orgánům obce (radě, starostovi) a záležitostem povahy přenesené působnosti zastupitelstvo není oprávněno zasahovat.

Výkon funkce zastupitelstva probíhá na jeho zasedáních, které jsou řízeny a svolávány zpravidla starostou obce a konají se dle potřeby, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce. Zasedání zastupitelstva je možno započnout pouze je-li přítomna nadpoloviční většina zastupitelů, zasedání jsou veřejně přístupná, informace o místě, času konání a navrženém programu jednání je obecní úřad povinen zveřejnit na úřední desce. Vnitřní pravidla jednání na zasedáních jsou stanovena v jednacím řádu obce, o průběhu jednání se pořizuje zápis, který stvrzuje svým podpisem starosta nebo místostarosta a určení ověřovatelé. Usnesení zastupitelstva je platné pokud dojde ke shodě nadpoloviční většiny hlasů všech členů zastupitelstva.

V případě střetu zájmů je zastupitel tuto skutečnost povinen sdělit orgánu obce, který danou záležitost projednává a tento orgán poté rozhoduje o vyloučení zastupitele z projednávání a rozhodování v této záležitosti.¹⁷

„Starostu a místostarostu (místostarosty) volí do funkcí zastupitelstvo obce z řad svých členů. Starosta a místostarosta musí být občanem České republiky. Za výkon své funkce se zodpovídají zastupitelstvu obce.“¹⁸

Starosta stojí v čele obecního úřadu, je samostatným orgánem obce, který obec reprezentuje v právních vztazích - vystupuje jejím jménem navenek, je zároveň členem zastupitelstva i rady obce (pokud je zřízena) a disponuje pravomocemi na úseku státní správy i obecní samosprávy odlišnými od jiných členů zastupitelstva.

Starostu nelze z právního hlediska považovat za statutární orgán obce. Obec je veřejnoprávní korporací, a pokud jedná ve věcech soukromého práva nelze její projevy a vůli posuzovat stejně jako by šlo o obchodní společnost. Oprávnění rozhodovat o právních úkonech obce je ze zákona rozděleno mezi zastupitelstvo a radu.¹⁹

¹⁷ Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů

¹⁸ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. § 103, odstavec 2, ve znění pozdějších předpisů

¹⁹ KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 237-238. ISBN 978-80-7357-561-8

„Starosta však v rámci výkonu své funkce většinou nemůže za obec jednat pouze podle své vlastní vůle; k většině právních úkonů, které starosta jménem obce činí, je zapotřebí předchozího souhlasu rady obce nebo zastupitelstva obce. Obecní zřízení v § 41 odst. 2 výslovně stanoví, že právní úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva obce, případně rady obce, jsou bez tohoto schválení od počátku neplatné.“²⁰

Zřízení funkce místostarosty je v kompetenci zastupitelstva obce, které se může rozhodnout zvolení jednoho nebo více místostarostů ze svých řad. Místostarosta zabezpečuje plnění některých úkolů v úseku obecní samosprávy, zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době kdy starosta nevykonává funkci (v době dočasné pracovní neschopnosti apod.).

Obecní úřad je jedním z orgánů obce, tvořen starostou, místostarostou (místostarosty), zaměstnanci obce zařazenými do obecního úřadu, popřípadě tajemníkem, pokud tato funkce byla zřízena. V čele obecního úřadu stojí starosta.

Obecní úřad vykonává úkoly v samostatné i přenesené působnosti dle § 109, odst. 3 písm. a), b) obec. zřiz., přičemž v oblasti přenesené působnosti obecnímu úřadu náleží takřka veškerý výkon státní správy (až na výjimky, úkoly výslovně svěřené jiným orgánům obce) a v oblasti samostatné působnosti plní úkoly uložené mu zastupitelstvem nebo radou, pomáhá výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnosti - je tzv. prováděcím aparátem obce (nemá žádné rozhodovací pravomoci). V pravomoci rady obce je zřizovat, i zrušit odbory a oddělení zabezpečující jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu.²¹

Výkon státní správy v obecním úřadu je zabezpečován prostřednictvím úředníků územních samosprávných celků, kteří jsou zaměstnanci obce. Předpoklady pro výkon činnosti těchto úředníků, zejména odborná způsobilost v oblasti fungování veřejné správy jsou stanoveny zvláštním zákonem.²²

Kopecký charakterizuje obecní úřad jako souhrn osobních a věcných prostředků zorganizovaných v jeden celek za účelem výkonu určitého úseku veřejné správy. Pravomoc s výkonem takové působnosti je vždy spojena

²⁰ KOČÍ: *Obecní samospráva ...*, s. 108.

²¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. § 109, ve znění pozdějších předpisů

²² Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

s fyzickou osobou, především s představitelem správního úřadu, jehož řízením byl pověřen.²³

Rada obce je kolektivním výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti. Ze své činnosti je odpovědná zastupitelstvu obce. Rada je tvořena členy zastupitelstva - starostou, místostarostou a ostatními členy, jejichž počet nesmí přesahovat jednu třetinu členů zastupitelstva a zároveň je lichý.

Rozsah úkolů rady je vymezen v § 102 odst. 2 obec. zřiz., dále odst. 3 formuluje, že rada obce zabezpečuje rozhodování ostatních záležitostí v oblasti samostatné působnosti, pokud si je nevyhradilo zastupitelstvo obce.²⁴

Obdobně jako u zastupitelstva je u zasedání rady nutná nadpoloviční účast jejich členů, s tím rozdílem že jednání jsou neveřejná. Jednání probíhají dle jednacího řádu rady, o průběhu schůze se pořizuje zápis a pro platné usnesení je nutná nadpoloviční většina hlasů.

Zvláštní orgány obce jsou zřizovány starostou pro výkon přenesené působnosti v obcích III. stupně pro správní obvod určený zvláštním zákonem. V pravomoci starosty je také jmenovat a odvolávat členy těchto orgánů. Jejich výčet není zákonem o obcích blíže specifikován, mezi příklady takovýchto orgánů řadíme např. povodňovou komisi.

2.4. Efektivní řízení ve veřejné správě

Efektivnost řízení ve veřejné správě po vzoru nejstaršího konceptu - taylorismu spočívá ve schopnostech managementu řídit podnik formou plánování cílů, prostředků a zdrojů potřebných k jejich realizaci a kontroly těchto stanovených cílů. Koncept byl do veřejné správy převzat pod zkratkou POSDCORB. Tento způsob řízení sice umožňuje na základě plnění cílů hodnotit efektivnost řízení, avšak je striktně byrokratický, opírá se o hierarchicky členěnou strukturu podle zřetelně stanovených organizačních pravidel a zásad fungování. Každá řídicí jednotka má zřetelně stanovenou pravomoc a striktně uložené povinnosti. Takový systém administrace se vyznačuje nedostatkem iniciativy a flexibility, neodpovídá potřebám zákazníků (občanů obce).

²³ KOPECKÝ: *Právní postavení obcí a krajů ...*, s. 240.

²⁴ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. § 102, odst. 2, 3 ve znění pozdějších předpisů

Idea efektivního řízení ve veřejné správě byla uplatněna v roce 1993 v USA. Vzorem pro účinné fungování veřejné správy se stal moderní, prosperující podnik v soukromém sektoru podnikání. Model „veřejného podnikání“ kritizuje klasický taylorovský přístup ve veřejné správě a jeho negativní dopady na nakládání s veřejnými prostředky a snaží se nalézt způsob jak systémově zabránit ne hospodárné a neefektivní alokaci zdrojů a jejich neúčelnému používání které neodpovídá poptávce. Východisko je hledáno v analogii se správou podniku.

„Podle konceptu „veřejného podnikání“ se klasický manažerský přístup k řízení veřejné správy přežil, protože v podmínkách globální konkurence, ve společnosti vědění, je strnulý byrokratický systém nepřizpůsobivý a vede k produkci průměrných výsledků a k byrokratické kontrole. Vzdaluje se skutečným potřebám občanů, jejichž veřejné potřeby má veřejná správa uspokojovat.“²⁵

Po vzoru přístupů k účinnému řízení ve veřejné správě zejména v anglicky hovořících zemích (Velká Británie, Nový Zéland, Austrálie), vznikl v zemích evropského kontinentu nový koncepční přístup upravený pro podmínky evropského práva známý jako „nové řízení veřejné správy“, se kterým se spíše setkáme v anglické terminologii jako „**New Public Management**“ (dále jen NPM). Cílem reformních změn ve veřejné správě založených na idejích NPM je překonat byrokratický styl řízení, spojovaný s taylorovským řízením veřejné správy.

Řídící jednotka má také zřetelně stanovené cíle a k nim přiřazené zdroje, ale je orientovaná výkonově - prostřednictvím hmotných i nehmotných bonifikací se snaží o kvalitně a efektivně odvedený výkon. Není řízena striktně byrokraticky, ale využívá vlastní iniciativy a hledá způsoby jak dané cíle zajistit v požadované kvalitě, množství a zabezpečovat statky a služby co nejhospodárněji a nejefektivněji, přičemž se úředník snaží orientovat na potřeby svého zákazníka. V případě potřeby je možné některé služby občanům na základě jejich individuálních požadavků outsourcovat a poskytovat je na základě smlouvy se subjekty odlišnými od subjektů zřizovaných obcí.

V oblasti řízení zdrojů jsou na rozdíl od předreformních systémů, kdy byly používány indexové metody (východiskem byl rozpočet minulých období, který byl dle aktuální situace procentuálně zvýšen/snížen) používány sofistikovanější

²⁵ OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7357-909-8

metody orientované výkonově, přičemž mohou být používány různé modifikace, jako cílově orientované rozpočtování, či programově výkonové rozpočtování. V NPM jsou rozpočtová pravidla nastavena tak, že stanoveným cílům jsou kalkulovány výdaje a na základě standardů jsou hledány způsoby opatření poptávaných produktů v očekávané kvalitě a požadovaném množství v souladu s racionalitou vynakládání zdrojů. Správci rozpočtu mají iniciativním řešením dosáhnout úspor, které jsou převedeny do fondu správce rozpočtu a použity k financování dalších inovací, modernizaci veřejné správy nebo finanční odměně v souladu se stanovenými rozpočtovými pravidly. Ideje NPM je vhodné využít v současných podmínkách ČR, kdy si státní správa v oblasti alokace zdrojů klade za jeden z cílů zavést cílově orientované rozpočtování.²⁶

2.5. Obecní rozpočet a rozpočtový výhled

Rozpočet obce představuje jednu ze součástí soustavy veřejných rozpočtů, do které stejně tak patří fondy obcí, rozpočty a fondy krajů, rozpočty příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky a další. Rozpočet obce představuje finanční plán, jehož tvorbu, postavení, obsah a funkce upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, se kterým se také lze setkat pod názvem zákon o malých rozpočtových pravidlech. Období, pro které se rozpočet sestavuje je rovno jednomu kalendářnímu roku a východiskem pro jeho sestavení jsou plánované příjmy a výdaje schválené zastupitelstvem obce. Vlastní vnitřní strukturu rozpočtu upravuje prováděcí vyhláška²⁷ k tomuto zákonu, která stanoví jednotnou rozpočtovou skladbu příjmů a výdajů, avšak nedefinuje do jaké míry podrobnosti má být rozpočet zpracován, pouze třídění, na základě kterého lze vyjádřit závazné ukazatele, kterými se pak mají řídit výkonné orgány obce a další subjekty napojené na rozpočet obce.²⁸ Územní samosprávné celky jsou zákonem vázány provozovat své finanční hospodaření dle schváleného rozpočtu pro dané období a provádět kontrolu svého hospodaření a hospodaření neziskových organizací obcí zřízených.

²⁶ OCHRANA, PŮČEK: *Dosahování úspor...*, s. 38-43.

²⁷ Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů

²⁸ KYPETOVÁ, Jaroslava a Ivan ČERNÝ. *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2014*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 39-41. ISBN 978-80-905421-2-9

Podkladem pro sestavení rozpočtu obce je **rozpočtový výhled**, který má sloužit jako pomocný nástroj pro střednědobé finanční plánování obce. Rozpočtový výhled se sestavuje zpravidla na období dvou až pěti let na základě souhrnných údajů, zejména dlouhodobých závazků a pohledávek a představuje víceletý finanční plán obce, který napomáhá k lepšímu finančnímu řízení obce. Jeho tvorba, stejně jako tvorba rozpočtu obce je závazná, absence těchto dokumentů se považuje za správní delikt, na základě kterého může být obci uložena pokuta.

Návrh rozpočtu připravuje nejčastěji starosta s pomocí účetní - to platí zejména pro malé obce, ve městech, popřípadě větších obcích spadá tato činnost zejména odborným útvarům (ekonomický nebo finanční odbor) obecních, či městských úřadů.

„Rozpočet se sestavuje zpravidla jako vyrovnaný. Může být schválen jako přebytkový, jestliže některé příjmy daného roku jsou určeny k využití až v následujících letech nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z předchozích let.“²⁹

Stejně tak je možné schválit schodkový rozpočet, ale pouze v případě že schodek bude možno uhradit finančními prostředky blíže specifikovanými v §4 odstavce č. 5, zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Nejpodstatnější kategorie členění rozpočtu jsou skupiny běžných a kapitálových příjmů a výdajů, které jsou dále rozděleny prováděcí vyhláškou 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě z hlediska druhového, odvětvového, zdrojového a dalších členění. Do kategorie běžných příjmů řadíme například daňové výnosy, příspěvek na státní správu v přenesené působnosti, do kategorie běžných výdajů potom spadají platy a odměny, výdaje na údržbu a opravu obecních komunikací apod. Kapitálovými příjmy jsou například příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku obce a kapitálovými výdaji nákupy nemovitostí, či majetkových podílů jiných podniků apod. Součástí rozpočtu je také návrh příspěvků na provoz či investičních dotací příspěvkovým organizacím, jejichž zřizovatelem je obec (školy, technické služby, jednotka SDH apod.). Další významnou část rozpočtu představuje položka financování, která

²⁹ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. §4, odstavec 4, ve znění pozdějších předpisů

obsahuje zdroje krytí operací prováděných v rámci samostatné působnosti obce a v neposlední řadě také cash-flow bankovních účtů obce.

Návrh rozpočtu je nutné zveřejnit nejméně 15 dnů před jeho projednáváním zastupitelstvem ve zjednodušené formě na úřední desce obce a kompletní formě na internetu prostřednictvím webových stránek obce. Případné připomínky k návrhu rozpočtu mohou občané uplatnit na zasedání zastupitelstva nebo písemnou formou ve stanovené lhůtě. V případě korekcí schváleného plánovaného rozpočtu je nutno provést **rozpočtové opatření**. Rozpočet obcí je vázán nejen na svůj rozpočtový výhled, ale také na rozpočet vyššího územně samosprávného celku (kraje), ve kterém se obec nachází a státního rozpočtu, popřípadě pokud jsou obci poskytnuty dotace nebo se obec podílí na realizaci projektu spolufinancovaného z rozpočtu Evropské unie, musí její rozpočet na příslušný kalendářní rok obsahovat prostředky spolufinancování a změna rozpočtu tedy není žádným neobvyklým jevem.³⁰ Změny v rozpočtu projednává a schvaluje zastupitelstvo obce, do určité výše je rozpočtová opatření oprávněna projednávat a schvalovat rada, pokud jí byla zastupitelstvem dána pravomoc.

Z optimalizačního hlediska představují klíčovou položku výdaje nutné pro chod obce. Právě v souvislosti s důkladným rozbořem těchto výdajů je možné dosáhnout nemalých úspor, které obec může dále investovat do samotného rozvoje ve prospěch občanů.

Obec je ze zákona³¹ povinna vést údaje o svém ročním hospodaření v podobně **závěrečného účtu**. Ten obsahuje údaje o plnění rozpočtu příjmů a výdajů v plném členění podle rozpočtové skladby a údaje o dalších finančních operacích, včetně tvorby a použití zdrojů v dostatečné míře podrobnosti, aby bylo možné zhodnotit hospodaření s financemi a majetkem územního samosprávného celku i jím zřízených neziskových organizací. Součástí závěrečného účtu je vyúčtování finančních vztahů ke státnímu rozpočtu, rozpočtu krajů, obcí a popřípadě dalších osob. Nedílnou součástí tvoří zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření. Při schvalování závěrečného účtu zastupitelstvo obce zároveň vyvodí závěry vůči osobám, které svým jednáním způsobily obci škodu.³²

³⁰ KYPETOVÁ, ČERNÝ: *Příručka pro člena zastupitelstva* ... s. 39-42.

³¹ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. §17, ve znění pozdějších předpisů

³² KYPETOVÁ, ČERNÝ: *Příručka pro člena zastupitelstva* ... s. 43.

„Příjmy rozpočtu obce tvoří zejména

- a) *příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,*
- b) *příjmy z výsledku vlastní činnosti,*
- c) *příjmy z hospodářské činnosti právnických osob, pokud jsou podle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů nebo jiného zákona příjmem obce, která organizaci zřídila nebo založila,*
- d) *příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy, k nimž je obec pověřena podle zvláštních zákonů, zejména ze správních poplatků z této činnosti, příjmy z vybraných pokut a odvodů uložených v pravomoci obce podle tohoto zákona nebo zvláštních zákonů, pokud není dále stanoveno jinak,*
- e) *příjmy z místních poplatků podle zvláštního zákona,*
- f) *výnosy daní nebo podíly na nich podle zvláštního zákona,*
- g) *dotace ze státního rozpočtu a ze státních fondů,*
- h) *dotace z rozpočtu kraje,*
- i) *prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy, např. z jimi ukládaných pokut a jiných peněžních odvodů a sankcí, jestliže jsou podle zvláštních zákonů příjmem obce,*
- j) *přijaté peněžité dary a příspěvky,*
- k) *jiné příjmy, které podle zvláštních zákonů patří do příjmů obce.*³³

Nejvýznamnějším zdrojem financování obcí jsou příjmy daňového charakteru, které tvoří v průměru více než 60% celkových příjmů obce. Daňové příjmy rozlišujeme dle dvou základních kategorií na daňové příjmy získané na základě zákona o rozpočtovém určení daní³⁴ (dále jen RUD) a ostatní daňové příjmy. Zákon upravuje rozpočtové určení tzv. sdílených daní a vymezuje, které daně jsou výlučně příjmem obcí. Mezi ostatní příjmy daňového charakteru pak patří zejména výnosy z místních poplatků, daň z nemovitých věcí, správní poplatky, platby vztahující se k ochraně životního prostředí a podíly na výnosu z odvodu z loterijských her.

³³ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. §7, ve znění pozdějších předpisů

³⁴ Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní. §4, ve znění pozdějších předpisů

Místní poplatky, které jsou řazeny mezi daňové příjmy a jejichž výčet je blíže specifikován zákonem o místních poplatcích³⁵, tvoří další významnou položku z optimalizačního hlediska hospodaření obce. Tyto poplatky mají fakultativní charakter, rozhodování o regulaci sazeb těchto poplatků nebo o tom, zda budou vůbec na území dané obce zavedeny je v kompetenci zastupitelstva obce a zavádí se obecně závaznou vyhláškou. Příjmy z poplatků by měly odrážet náklady související s poskytováním těchto služeb nebo náklady na administrativu spojenou s jejich vybíráním, která často převyšuje přínos pro místní rozpočet.

„Z rozpočtu obce se hradí zejména

- a) *závazky vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,*
- b) *výdaje na vlastní činnost obce v její samostatné působnosti, zejména výdaje spojené s péčí o vlastní majetek a jeho rozvoj,*
- c) *výdaje spojené s výkonem státní správy, ke které je obec pověřena zákonem,*
- d) *závazky vyplývající pro obec z uzavřených smluvních vztahů v jejím hospodaření a ze smluvních vztahů vlastních organizací, jestliže k nim přistoupila,*
- e) *závazky přijaté v rámci spolupráce s jinými obcemi nebo s dalšími subjekty, včetně příspěvků na společnou činnost,*
- f) *úhrada úroků z přijatých půjček a úvěrů,*
- g) *výdaje na emise vlastních dluhopisů a na úhradu výnosů z nich náležejících jejich vlastníkům,*
- h) *výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro obec,*
- i) *jiné výdaje uskutečněné v rámci působnosti obce, včetně darů a příspěvků na sociální nebo jiné humanitární účely.*³⁶

2.6. Dosahování úspor ve veřejné správě

Ve spojitosti s dosahováním úspor je žádoucí, aby zaměstnanci veřejné správy hledali způsoby racionalizace procesů, tedy způsoby jak omezit plýtvání

³⁵ Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

³⁶ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. §9, ve znění pozdějších předpisů

zdroji. Zdroje jsou omezené, jeden z charakteristických rysů je tedy jejich vzácnost, proto se prostřednictvím úspor v důsledku racionalizačních opatření snažíme získat zdroje dodatečné, které je možno alokovat ve prospěch nových projektů či procesů.

Třídících hledisek pro klasifikaci dosahování úspor je celá škála. Z našeho pohledu nás zajímá především tzv. hledisko ekonomické racionality a periodicity, respektive opakovatelnosti, tedy jedná-li se o úsporu jednorázovou, trvalou, či opakovatelnou v rámci určité doby.³⁷

Z pohledu ekonomické racionality se jedná o takovou úsporu, jejíž provoz v budoucnu nevyvolá indukované náklady převyšující úsporu dosaženou realizací takovéto investice. Příkladem aplikace v praxi je stroj na rozfukování listů, jehož pořizovací náklady jsou sice znatelně nižší oproti ostatním modelům, nicméně energetické náklady spojené s jeho provozem značně převyšují ostatní modely. Nákup takového stroje se sice může zpočátku jevit jako úsporná varianta, nicméně v průběhu let se jeho provozem investice stává neracionální. Neracionální úspory takto často vznikají nesprávným použitím kritéria nejnižší nabídkové ceny u veřejných zakázek.

Východiskem pro dosahování účinných úspor je dodržování principů hospodárného, efektivního a účelného vynaládání zdrojů, které označujeme jako „3E“ (Efficiency, Effectiveness, Economy).

„Hospodárností rozumíme takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů. Efektivností rozumíme použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Účelností rozumíme takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.“³⁸

K inspirativním přístupům, které lze využít k dosahování úspor i ve veřejném sektoru patří tzv. „štíhlý podnik“ (LEAN). Štíhlostí zde chápeme firemní kulturu, kde zaměstnanci uznávají takové hodnoty, které je vedou k odstraňování všech druhů plýtvání, ovšem za předpokladu že nedochází k odbourávání

³⁷ OCHRANA, PŮČEK: *Dosahování úspor...* s. 12.

³⁸ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. §2 písm. m), n), o), ve znění pozdějších předpisů

činností, které přinášejí hodnotu zákazníkovi nebo jsou potřebné k tvorbě takovýchto hodnot. Tento způsob řízeného snižování nákladů při udržení kvality na požadované úrovni nazýváme „cost management“. Snaha dosáhnout ideálního stavu je takřka nekonečná, zvyšování kvality iniciuje snižování nákladů vytěsňováním činností nepřinášejících hodnotu pro zákazníka.³⁹ Důležitým aspektem štíhlého podniku je také standardizace prováděných operací a procesů, je nutné se ovšem vyvarovat byrokracie. Kromě eliminace činností bez přidané hodnoty je také kladen důraz na zvyšování produktivity, lepší využívání lidských zdrojů.

Obr. 2. 4. Principy účinného dosahování úspor a „štíhlá“ organizace



Zdroj: Ochрана, Půček (2012)

- Špičku pyramidy tvoří integrita neboli věrnost určitým sdíleným hodnotám a cílům, ale také nekorupční chování, dodržování zákonů a slibů. Tyto předpoklady jsou důležité jak pro zaměstnance veřejné správy, tak jejich partnery, dodavatele, ale také zákazníky. Jejich absence může vytvářet bariéru dosahování úspor.

³⁹ OCHRANA, PŮČEK: *Dosahování úspor...* s. 79-91.

- Hodnotou pro zákazníka je myšlena regulace byrokratické zátěže, všech činností, které neslouží k uspokojování potřeb zákazníků (občanů). Pokud takovéto činnosti existují je nutné je optimalizovat nebo ukončit.
- Dalším klíčovým prvkem je uplatňování partnerství a hledání možností dosažení synergického efektu. Uplatňování komunikace podporuje vyhledávání a využívání příležitostí pro úspory, také slouží jako prevence a minimalizace možných rizik.
- Z pohledu zdravého finančního řízení by měly ekonomické útvary proaktivně dodržovat pravidla pro zadlužování, jako například nežít na úkor budoucnosti, udržovat rovnováhu mezi položkami příjmů a výdajů, vytvořit systém řízení (systém směrnic a postupů) podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost, což vede k uplatňování systémového přístupu k řízení úspor.
- V praxi veřejného sektoru je důležité, aby dosažené úspory nebyly pouze jednorázovým aktem racionálního nakládání se zdroji, ale aby se efektivně fungující organizace stala trvale udržitelnou. Strategickým přístupem řízení úspor se snažíme orientovat na plnění vytyčených cílů a z dlouhodobého hlediska tendovat k jejich dosažení, eliminovat riziko navrácení se do původního neefektivního stavu.⁴⁰
- Optimalizace nemusí vždy znamenat dosahování úspor s vynaložením minima prostředků k dosažení požadovaných služeb, investic, či majetku. Je důležité se dívat na problém v širších souvislostech a brát v úvahu budoucí efekt. Příkladem může být sjednocení pojistných podmínek pro pojištění majetku a osob, které je věnována část praktické práce. Rozšíření rozsahu pojištění může vyvolat vyšší náklady, nicméně v případě budoucí pojistné události, která může nastat, se tyto prostředky mnohonásobně vrátí.

Pro dosažení relativně trvalého stavu fungování štíhlé organizace je žádoucí dodržovat principy znázorněné na obr. 2. 4. Principy jsou ovšem značně idealizovány a realita jim většinou neodpovídá. Problém zpravidla netkví v nedodržování racionálního chování nakládání se zdroji, má spíše morální

⁴⁰ CHRANA, PŮČEK: *Dosahování úspor...* s. 109-141.

charakter. Územně samosprávné celky řeší zejména problémy v rámci své působnosti, výjimečně se však snaží participovat na projektech, které se týkají ostatních obcí, mohou v nich vidět konkurenci nebo mít pocit nedostatečného uznání jejich zásluh na společných projektech a vytvářejí tak bariéry integrity, partnerství a synergie.

Další esenciální skupinou úspor, jsou tzv. úspory vzniklé ze soutěže. Zorganizování veřejné zakázky pro vysoutěžení nového dodavatele služeb vyžaduje kvalitní projektovou přípravu. Na základě výzvy k poptávkovému řízení se do soutěže přihlásí více potenciálních dodavatelů a z nich je vybrán nejvhodnější uchazeč vzhledem ke stanovenému hodnotícímu kritériu, kterým bývá nejčastěji nejnižší cena.⁴¹

2.7. Právní úprava dotací poskytovaných územním samosprávným celkům

„Dotací jsou peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu, poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.“⁴²

Existují dvě základní kategorie dotací poskytovaných územním samosprávným celkům a to dotace neinvestičního charakteru, což je např. příspěvek na výkon státní správy a investiční dotace. Účelem poskytování investičních dotací je snížení ceny určitého statku, jehož poskytování je ve veřejném zájmu. Investiční dotace jsou dotacemi účelovými, jejich poskytnutí je vázáno ke konkrétnímu investičnímu projektu. Poskytování dotací upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, každá individuální dotace se potom řídí pravidly stanovenými jejím poskytovatelem. Na dotaci nemají žadatelé zpravidla právní nárok, existují však výjimky stanovené zvláštním právním předpisem. Příjemce dotace je povinen dodržet přesně stanovené podmínky poskytovatelem, zejména dodržení účelu, na který byla dotace poskytnuta, termíny čerpání dotace a stanovenou míru spoluúčasti na dotovaných projektech. Dojde-li k porušení podmínek, jedná se o

⁴¹ OCHRANA, PŮČEK: *Dosahování úspor...* s. 104.

⁴² Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. §3 písm. a), ve znění pozdějších předpisů

porušení rozpočtové kázně. Pokud není dotace plně využita, jsou zbylé prostředky navraceny do rozpočtu, ze kterého byly poskytnuty.⁴³

2.7.1. Podpora obcí dle poskytovatele dotací

Dotace poskytované v rámci České republiky:

- Dotace ze státního rozpočtu,
- Dotace ze státních fondů,
- Dotace z rozpočtů krajů.

Dotace ze státního rozpočtu jsou oprávněny poskytovat pouze ústřední orgány státní správy (jednotlivá ministerstva), Akademie věd a Grantová agentura ČR, popřípadě organizační složky státu určené zvláštní zákonem. Obce mohou čerpat prostředky pro podporu rozvoje bydlení, kultury, životního prostředí, ochrany památek a památkových rezervací, protiradonová opatření a další, včetně dotací individuálního charakteru.

Finanční prostředky určené pro podporu obcí jsou uvolňovány ze státního rozpočtu do rozpočtů jednotlivých ministerstev, ze kterých mohou potom obce čerpat finanční podporu pro své projekty. Hlavními poskytovateli podpor jsou Ministerstvo životního prostředí ČR, Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Dotace poskytované ČR v rámci Evropské unie:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR),
- Evropský sociální fond (ESF),
- Fond soudržnosti (FS),
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV),
- Evropský námořní a rybářský fond (ENRF).

Nejpodstatnější část dotací tvoří zdroje z evropských fondů. Obce mohou čerpat z jednotlivých operačních programů evropských fondů prostředky na

⁴³ KYPETOVÁ, ČERNÝ: *Příručka pro člena zastupitelstva* ... s. 52-53.

financování výzkumu, vývoje a vzdělávání, dopravy, životního prostředí, podpory zaměstnanosti apod. Stěžejním je Integrovaný regionální operační program.⁴⁴

Podrobné informace ke změnám programů a možnosti, jak dosáhnout podpory z fondů EU pro programovací období 2014 – 2020 oproti období 2007 – 2013 lze nalézt na www.dataceeu.cz.

⁴⁴ KYPETOVÁ, ČERNÝ: *Příručka pro člena zastupitelstva ...* s. 182-184.

Tab. 2. 1. Operační programy Evropských strukturálních a investičních fondů pro programové období let 2014-2020

Název	Řídící orgán	Alokace	Popis
OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	MPO	4,3 mld. €	Cíl: dosažení konkurenceschopnosti a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích Financování: EFRR
OP Výzkum, vývoj a vzdělávání	MŠMT	2,8 mld. €	Cíl: podpora kvalitního výzkumu, rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku a zkvalitnění vzdělávacího systému Financování: EFRR / ESF
OP Životní prostředí	MŽP	2,6 mld. €	Cíl: ochrana a zajištění kvalitního prostředí pro život obyvatel ČR, podpora efektivního využívání zdrojů, eliminace negativních dopadů lidské činnosti a zmírňování dopadů změny klimatu Financování: FS / EFRR
OP Doprava	MD	4,7 mld. €	Cíl: zajištění kvalitní dopravní infrastruktury – výstavba a modernizace železničních tratí, silnic a dálnic, vnitrozem. vodních cest Financování: FS / EFRR
Integrovaný operační program	MMR	4,6 mld. €	Cíl: snižování územních rozdílů, zkvalitnění infrastruktury a posílení konkurenceschopnosti v regionech, posílení veřejných služeb a institucionální kapacity veřej. správy, podpora vzdělanosti Financování: EFRR
OP Technická pomoc	MMR	223,7 mil. €	Cíl: financování podpory absorpční a administrativní kapacity a doplňkových činností nutných pro zdárný chod celého systému čerpání z ESI fondů Financování: FS
OP Zaměstnanost	MPSV	2,1 mld. €	Cíl: podpora zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, zdravotních služeb, modernizaci veřejné správy, veřej. služeb a sociálních inovací Financování: ESF / YEI (Iniciativa pro podporu mládeže)
OP Praha – pól růstu	MHMP	201,6 mil. €	Cíl: zvýšení konkurenceschopnosti Prahy jako rozvojového pólu a inovačního centra republiky, zajištění kvalitního života obyvatel, vytvoření příznivého podnikatelského prostředí a podpora vzdělávání Financování: EFRR / ESF
Program rozvoje venkova	MZe	2,3 mld. €	Cíl: dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích Financování: EZFRV
OP Rybářství	MZe	31,1 mil. €	Cíl: udržitelná a konkurenceschopná akvakultura založená na inovacích, konkurenceschopnosti, znalostech a účinnějším využití zdrojů Financování: ENRF

Zdroj: Sborník ze 42. konference Dne malých obcí (dostupný také z:

<http://www.denmalychobci.cz/file/dmo/sbornik42.pdf>)

2.8. Metodika využitá při psaní bakalářské práce

Metoda prostého párového srovnávání je jedna ze srovnávacích metod, užitečná zejména pro řešení jednoduchých situací, kdy je potřeba z více hodnocených možností vybrat jednu, tu nejvhodnější. Hodnocení veličin probíhá na základě zvoleného relevantního kritéria, například nejnižší ceny, kdy jsou spolu porovnávány jednotlivé vstupní údaje. Výstup tvoří jednoduché, přehledné a názorné řešení, kdy je vybrána nejvhodnější možnost. Pro komplexnější situace, kdy je potřeba vybírat z více možností je vhodné využít matici párového srovnávání, ve které jsou znázorněny všechny možné dvojice možností nebo metodu diferencovaného párového srovnávání.⁴⁵ Pro potřeby této bakalářské práce, kde jsou srovnávány pouze minulé a budoucí stavy veličin, postačí využití pouze nejjednodušší formy metody prostého párového srovnání.

Analýzou rozumíme rozbor zkoumaného objektu na jeho dílčí části. Předpokladem je skutečnosti, že se zkoumaný objekt skládá z množiny prvků, které mezi sebou mají vazby a tvoří určitý celek. Analýza slouží k hlubšímu porozumění fungování objektu jako celku, na základě zkoumání vazeb a procesů probíhajících v jeho částech. Poznatky získané prostřednictvím analytických metod je nutné sjednotit v jeden logický celek. Tento proces sumarizace poznatků, vedoucí k objasnění dříve nedefinovaných vztahů a zákonitostí nazýváme syntézou, která společně s analýzou tvoří nerozlučný celek. Proces popisu zkoumaného jevu pak nazýváme deskripcí.⁴⁶

Údaje získané na základě pozorování, popisu či měření, lze dále využít ke srovnávání, jak se odlišné zadávací podmínky projeví na zkoumaném objektu nebo jak se budou různé objekty chovat v prostředí stejných podmínek. Procesem srovnávání, jehož výstupem je vyvození závěru o vlastnostech objektů či procesů je komparace.⁴⁷

⁴⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 109-117. ISBN 978-80-247-2437-9

⁴⁶ NĚMEJC, Jiří. *Metodika zpracování a úprava diplomových prací*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-632-0

⁴⁷ NĚMEJC: *Metodika zpracování a úprava diplomových prací ...*

3. Optimalizace hospodaření obce Dolní Bečva

V této kapitole se budeme zabývat optimalizací jednotlivých položek, jež jsou předmětem této bakalářské práce. Jsou to energie – elektřina, plyn a v poslední řadě sdružené pojištění majetku, odpovědnosti vč. úrazu.

U každé takovéto položky dojde k vyčíslení meziroční úspory, která vznikne na základě uskutečněného poptávkového řízení veřejné zakázky malého rozsahu. Již v úvodu práce bylo zmíněno, že ačkoliv primárním cílem je dosažení úspory, tak u některých položek nemusí k úspoře dojít. Optimalizací rozumíme výběr nejrationálnější varianty řešení možných jevů a zejména u pojištění, kde došlo ke sjednocení částek pojistného a pojistných podmínek pro majetek stejné i různé povahy může takovouto racionalizací dojít ve výsledku k negativní úspoře, tedy prodražení, nicméně je důležité si uvědomit, nastane-li pojistná událost, možné přínosy, kterých bude dosaženo takovýmto opatřením.

3.1. Optimalizace výdajů za energie

Stávajícím dodavatelem elektrické energie pro obec Dolní Bečva je ČEZ Prodej, s.r.o. Na základě poptávkového řízení, ke kterému se přihlásilo 10 potenciálních dodavatelů, byl vybrán RIGHT POWER ENERGY, s.r.o. dle kritéria nejnížší nabídkové ceny.

Stávajícím dodavatelem plynu pro obec Dolní Bečva je ČEZ Prodej, s.r.o. K poptávkovému řízení se přihlásilo 7 potenciálních dodavatelů, byl vybrán ČEZ Prodej, s.r.o. na základě nové nabídky a dle kritéria nejnížší nabídkové ceny.

3.1.1. Optimalizace výdajů spojených s dodávkami elektrické energie

Výpočet ceny v Kč/rok za dodávku elektrické energie pro rok 2014 a 2015 (P_{2014}, P_{2015}) lze provést pomocí těchto dvou vzorců:

$$P_{2014} = (\bar{p}_{NT} \cdot \bar{Q}_{NT}) + (\bar{p}_{VT} \cdot \bar{Q}_{VT}) + \bar{p}_F \cdot PJ \cdot 12, \quad (3.1)$$

$$P_{2015} = (p_{NT} \cdot \bar{Q}_{NT}) + (p_{VT} \cdot \bar{Q}_{VT}) + p_F \cdot PJ \cdot 12, \quad (3.2)$$

kde \bar{p}_{NT} představuje průměrnou cenu za dodávku elektrické energie v nízkém tarifu Kč/MWh (bez DPH) v roce 2014, p_{NT} je cena za dodávku elektrické energie v nízkém tarifu Kč/MWh (bez DPH), \bar{p}_{VT} je průměrná cena za dodávku elektrické energie ve vysokém tarifu Kč/MWh (bez DPH), p_{VT} je cena za dodávku elektrické energie ve vysokém tarifu Kč/MWh (bez DPH), \bar{p}_F je průměrná pevná cena za příkon (JISTIČ 3×25 A, bez DPH), p_F je pevná cena za příkon (JISTIČ 3×25 A, bez DPH) a PJ je hodnota příkonu jističe v jednotkách/měsíc. Hodnota 12 vyjadřuje období 12 měsíců v jednom roce.

Důvodem zprůměrování cen za dodávku elektrické energie z roku 2014 je skutečnost, že během tohoto roku došlo ke změně cen jednotlivých položek. Jelikož nově vysoutěžené ceny pro rok 2015 jsou navrženy jako jedna hodnota pro každou položku v tarifech, nebylo by možné docílit výpočtu konečné úspory.

Vzorce jsou vytvořeny na základě vlastního zpracování, jelikož se jedná o unikátní postup výpočtu. Pro zjištění reálné roční úspory v Kč byly vstupy modifikovány. Údaj o spotřebě elektřiny představuje průměrnou hodnotu za poslední 3 roky namísto 1, pro dosažení vyšší přesnosti výstupu – při hodnocení pouze jednoho roku může být výsledek negativně ovlivněn různými činiteli jako např. mírná zima, kdy dojde k výrazně nižší spotřebě energie na vytápění prostor. Zároveň došlo v roce 2014 k zateplení budov základní školy a zdravotního střediska, což se také významně podílelo na nižší spotřebě energií pro vytápění v tomto roce. Dále nebyly při výpočtu zohledněny výdaje spojené s regulovanou platbou související s dodávkou elektřiny – ta tvoří cca 65 % celkových výdajů na elektrickou energii. Tato složka je regulovaná energetickým regulačním úřadem a dodavatel energie ji nemůže ovlivnit, nabídková cena je tedy u všech dodavatelů stejná.

Tab. 3.1. Výpočet celkové ceny v Kč/rok za dodávku elektrické energie

Tarif	Cena v Kč/rok za dodávku elektrické energie (bez DPH)	
	2014	2015
C 01d	20 684,64	8 649,60
C 02d	31 232,53	15 426,48
C 25d	16 206,21	5 723,36
C 62d	110 210,35	77 959,73
Celkem Kč/rok za dodávku elektrické energie (bez DPH)	178 333,73	107 759,17

Zdroj: Vlastní zpracování (Viz Příloha č. 1)

Výpočet celkové ceny v Kč/rok za dodávku elektrické energie pro rok 2014 a 2015 ($P_{2014\ celk.}$, $P_{2015\ celk.}$) lze provést pomocí těchto dvou vzorců:

$$P_{2014\ celk.} = \sum_{t=1}^T P_{2014,t} \quad (3.3)$$

$$P_{2015\ celk.} = \sum_{t=1}^T P_{2015,t} \quad (3.4)$$

kde $\sum_{t=1}^T P_{2014}$ je suma jednotlivých ($P_{2014,t}$), $\sum_{t=1}^T P_{2015}$ je suma jednotlivých ($P_{2015,t}$) a t představuje tarif, jehož hodnoty jsou $t = \langle C\ 01d, C\ 02d, C\ 25d, C\ 62d \rangle$.

Vzorce jsou vytvořeny na základě vlastního zpracování. V jednotlivých tarifech jsou obsaženy různá odběrná místa, jejichž spotřeba je sečtena dohromady.

Výpočet reálné roční úspory ($RRÚ$) lze provést pomocí následujícího vzorce:

$$RRÚ = P_{2014\ celk.} - P_{2015\ celk.} \quad (3.5)$$

$$RRÚ = 178\ 390,92 - 107\ 759,17 = 70\ 574,56\ Kč\ (bez\ DPH)$$

3.1.2. Optimalizace výdajů spojených dodávkami plynu

Výpočet ceny v Kč/rok za dodávku plynu pro rok 2014 a 2015 (P_{2014} , P_{2015}) lze provést pomocí těchto dvou vzorců:

$$P_{2014} = (\bar{p} \cdot \bar{Q}) + (\bar{p}_D \cdot 12) + \bar{p}_K \cdot Q_{rd}, \quad (3.6)$$

$$P_{2015} = (p \cdot \bar{Q}) + (p_D \cdot 12) + p_K \cdot Q_{rd}, \quad (3.7)$$

kde \bar{p} představuje průměrnou cenu za dodávku zemního plynu Kč/MWh (bez DPH), p je cena za dodávku zemního plynu Kč/MWh (bez DPH), \bar{p}_D je průměrný stálý plat za dodávku zemního plynu Kč/měs. (bez DPH), p_D je stálý plat za dodávku zemního plynu Kč/měs., \bar{p}_K je průměrná jednotková kapacitní cena za denní rezervovanou kapacitu Kč/1000 m³, p_K je jednotková kapacitní cena za denní rezervovanou kapacitu Kč/1000 m³ a Q_{rd} je denní rezervovaná pevná kapacita v tis. m³/rok.

Důvod zprůměrování cen za dodávku plynu a zdroj, odkud vzorce pochází, včetně postupu použitého při tvorbě vzorce, jsou totožné s předchozím bodem – optimalizace výdajů za energie.

Tab. 3.2. Výpočet celkové ceny v Kč/rok za dodávku elektrické energie

Tarif	Cena v Kč/rok za dodávku plynu (bez DPH)	
	2014	2015
(1) Odběry do 630 MWh	76 616,35	46 959,42
(2) Odběry do 630 MWh	39 916,70	25 858,85
(3) Odběry do 630 MWh	22 875,12	14 462,11
(4) Odběry do 630 MWh	90 229,03	56 115,41
(5) Odběry do 630 MWh	118 729,84	75 285,29
Celkem Kč/rok za dodávku plynu	348 367,04	218 681,08

Zdroj: Vlastní zpracování (Viz Příloha č. 2)

Výpočet celkové ceny v Kč/rok za dodávku plynu pro rok 2014 a 2015 ($P_{2014\text{ celk.}}$, $P_{2015\text{ celk.}}$) lze provést pomocí vzorců (3.3) a (3.4), kde $\sum_{t=1}^T P_{2014}$ je

suma jednotlivých (P_{2014}), $\sum_{t=1}^T P_{2015}$ je suma jednotlivých (P_{2015}) a t představuje tarif, jehož hodnoty jsou $t = \langle (1), (2), (3), (4), (5) \rangle$.

Výpočet reálné roční úspory ($RRÚ$) lze provést pomocí vzorce (3.5):

$$RRÚ = 348\,366,08 - 218\,690,75 = 129\,685,96 \text{ Kč (bez DPH)}$$

Celková reálná roční úspora vzniklá získáním nových dodavatelů energií:

$$CRRÚ = 70\,574,56 + 129\,685,96 = 200\,260,52 \text{ Kč (bez DPH)}$$

3.2. Optimalizace výdajů za pojištění

Stávajícími dodavateli pojištění majetku, odpovědnosti vč. úrazu pro obec Dolní Bečva jsou Česká pojišťovna, a.s., Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s. a Generali Pojišťovna, a.s.

Předmětem optimalizace v této oblasti bylo jednak výběr pouze jednoho nového dodavatele požadované služby a zároveň sjednocení pojistných podmínek – např. stejný rozsah pojištění a pojistné částky u automobilů, které jsou majetkem obce a organizací jí zřízených. Na základě výzvy k předložení nabídky na veřejnou zakázku „pojištění majetku, odpovědnosti vč. úrazu“ byly osloveny stávající čtyři pojišťovny (viz. Příloha č. 1).

Specifické změny, provedené při zpracování optimalizace pojištění

Po dokončení zpracování veškerých pojistných smluv obce Dolní Bečva, byl vytvořen kompletní soupis – přehled smluv, sloužící jako podklad pro radu obce k vyhodnocení podmínek a následnému odsouhlasení a zaslání pojišťovnám jako podklad pro předložení nabídky.

Majoritními změnami byly sjednocení rozsahu pojištění a pojistných částek u automobilů (viz. Příloha č. 4-7) a nákladního přívěsu (viz Příloha č. 8), kdy došlo k racionalizaci hodnot pojistných částek, vypuštění, či přidání některých položek

rozsahu pojištění. U vozidla Ford Transit (viz. Příloha č. 6) si lze povšimnout, že pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví, věci a ušlém zisku způsobenou provozem vozidla hradí Ministerstvo financí, jelikož se jedná o vozidlo zvláštního určení (hasičské). Zejména u pojištění automobilů je velmi důležité aktualizovat nejlépe co 2 roky pojistné částky, jelikož nastane-li pojistná událost a následné plnění, pojišťovna neuhradí díl nový, nýbrž jeho amortizovanou hodnotu, závislou na stáří automobilu. Další podstatnou změnou byla úprava rozsahu pojištění Jednotky sboru dobrovolných hasičů obce (viz. Příloha č. 9), kdy byly zavedeny po vzoru pojištění automobilů položky pojištění - pro případ smrti následkem úrazu, pro případ trvalých následků, doba nezbytného léčení tělesného poškození úrazem a tělesné poškození způsobené úrazem. Dřívější položka úrazového pojištění byla navýšena šestinásobnou částkou. Poslední velmi podstatná změna se týká pojištění lesních porostů (viz. Příloha č. 10), kdy byla odstraněna položka rozsahu pojištění „škody vzniklé z příčiny pojistného nebezpečí zemětřesení“ a nahrazena velmi důležitou položkou, která zde byla opomenuta – „škody vzniklé z příčiny pojistného nebezpečí požáru“. Ačkoliv se právě zde očekávalo prodražení výsledné částky pojistného, bylo velmi důležité toto pojištění zavést (pozn. pojištění proti nebezpečí požáru je zde nejdražší položkou).

Výstup poptávkového řízení

Po uplynutí lhůty pro podání nabídky obci přišlo vyjádření o neúčasti pojišťoven na této vyhlášené zakázce s odůvodněním. Důvodem nepředložení návrhu smlouvy je nemožnost zpracovat nabídku, aniž by nedošlo k porušení zadávacích podmínek. V případě pojišťovny nelze zpracovat souběžný závazný návrh smlouvy na již platné smlouvy – viz Příloha č. 4 – 11, kde můžeme vidět, že konec pojištění nastane až během roku 2016. V tomto smyslu nelze současně uzavřít dvě majetkové smlouvy na totožný majetek. Vzhledem k těmto překážkám se pojišťovny rozhodly, že v tomto konkrétním případě závazný návrh smlouvy nepředloží.

Rada obce rozhodla 13. 4. 2015, vzhledem k nepodání žádné nabídky dle výzvy ze dne 23. 3. 2015, postupně vypovídat všechny pojistné smlouvy uzavřené pojišťovnami s obcí. Následně bude sjednávat krátkodobé smlouvy tak, aby v prvním čtvrtletí roku 2016 mohla být znovu vypsána soutěž na pojišťovací služby

s počátkem pojištění ke 12. 4. 2016 a ve stejném rozsahu, který byl zpracován při současné soutěži. Ačkoliv se zde tedy nemůžeme dozvědět konkrétní výstup optimalizace, lze v příštím roce očekávat využití současných zpracovaných podkladů.

3.3. Vyhodnocení zpracovaných informací a návrh na doporučení

Získáním nových dodavatelů energií, respektive nového dodavatele elektrické energie a nové smlouvy od stávajícího dodavatele plynu, obec dosáhla reálné roční úspory ve výši 200 260,52 Kč. Ve spojitosti s pojištěním majetku, odpovědnosti vč. úrazu byly zpracovány podklady, které budou využity v prvním čtvrtletí roku 2016 k získání nového dodavatele této služby.

Návrh na doporučení vyplývá ze samotné podstaty této práce, kterou tvoří vstupy pro poptávkové řízení veřejné zakázky malého rozsahu a také výzva k tomuto řízení pro potenciální dodavatele k realizaci optimalizace hospodaření. Optimalizaci je vhodné provádět nejlépe každé 2 až 3 roky a sledovat tak cenovou úroveň na trhu. Je důležité si uvědomit, že ne vždy se podaří dosáhnout kýžených výsledků, kterými je úspora. Pokud se však podnik aktivně takového monitorování neúčastní, nelze hovořit o efektivním řízení.

4. Dotační politika obce Dolní Bečva

Pro nastínění efektivního hospodaření s majetkem obce Dolní Bečva bude v této kapitole poukázáno, jak obec využívá podpory České republiky a Evropské unie pro financování svých projektů. Vzhledem k omezenosti rozpočtu lze z optimalizačního hlediska pohlížet na dodatečné zdroje získané dotacemi jako významnou položku, díky níž je možné financovat projekty, které by jinak obec nemohla uskutečnit a vytvářet tak vyšší hodnotu pro občany obce.

Zaměříme se na vybrané projekty z roku 2013. Některé výchozí podmínky pro čerpání fondů EU pro nynější programové období (2014 – 2020) se v souvislosti s obcemi změnily a demonstrovány dotace, získané obcí pro rok 2013 se týkají starého programového období (2007 – 2013). Změny, kterých si zde lze povšimnout, se týkají především sníženého počtu operačních programů. Namísto původních sedmi Regionálních operačních programů dnes existuje pouze jeden – Integrovaný regionální operační program.

4.1. Vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací

Účelem poskytnutého příspěvku je financování mzdových nákladů nově vytvořených 4 pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací. Příspěvek je poskytnut ve výši vynaložených prostředků na mzdy nebo platy na zaměstnance, včetně pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance. Příspěvek je poskytován maximálně ve výši 12 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance.

Poskytovatelem finančních prostředků je Ministerstvo práce a sociálních věcí prostřednictvím Úřadu práce ČR zastoupeného pobočkou Úřadu práce ve Zlíně. 85 % je hrazeno z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a 15 % ze státního rozpočtu ČR.

4.2. Individuální projekt – propojení cyklostezek v obci Dolní Bečva

Účelem poskytnuté dotace je financování nákladů spojených s vybudováním 623 m nové cyklostezky, která zajistí propojení jednotlivých úseků v rámci obce Dolní Bečva a napojení na cyklostezku vedoucí údolím Rožnovské Bečvy.

Tab. 4.1. Struktura financování projektu

	Kč	%
Celkové výdaje	3 323 205,91	100,00
Nezpůsobilé výdaje investiční	5 800,00	0,17
Nezpůsobilé výdaje neinvestiční	0,00	0,00
Způsobilé výdaje investiční	3 235 255,91	97,35
Způsobilé výdaje neinvestiční	82 150,00	2,47
Dotace Regionální rady	2 819 795,02	85,00
Vlastní zdroje příjemce	503 410,89	15,00

Zdroj: Technická a finanční příloha k rozhodnutí o poskytnutí dotace na financování akce, vlastní zpracování

Struktura výdajů se skládá jak z výdajů investiční tak neinvestiční povahy (zejména administrativa a poradenské služby). Nezpůsobilé výdaje tvoří část celkových dotovaných výdajů projektu, které poskytovatel nehradí. Výčet jednotlivých druhů takovýchto výdajů je uveden ve specifických smluvních podmínkách. Vlastními zdroji je tedy hrazeno 15 % částky veškerých způsobilých výdajů plus veškeré nezpůsobilé výdaje.

Poskytovatelem finančních prostředků je Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava. 85 % způsobilých výdajů je hrazeno z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Morava a 15 % z vlastních zdrojů příjemce.

4.3. Individuální projekt – energetické úspory budovy základní školy

Účelem poskytnuté dotace je financování nákladů spojených s realizací zateplení obvodových stěn, ve výměně výplní a v zateplení stropní a střešní konstrukce budovy základní školy. Stejně jako u následujícího individuálního projektu bylo i zde dosaženo dvojího cíle. Díky získané dotaci si obec může dovolit financovat akci zateplení budov a další výhodou s tímto spojenou, jsou každoročně dosažené úspory na vytápění budov. Ačkoliv jsou ve smlouvě o poskytnutí dotace zohledněny 5 leté úspory dosažené realizací zateplení energetickým auditorem, budoucí přínos je znatelný.

Tab. 4.2. Struktura financování projektu

	Kč	%
Celkové výdaje	4 247 880,00	100,00
Nezpůsobilé výdaje	939 038,00	22,11
Způsobilé výdaje	3 308 842,00	77,89
Dotace Fondu soudržnosti	2 812 515,70	85,00
Dotace Státního fondu životního prostředí	165 442,10	5,00
Vlastní zdroje příjemce	1 269 922,20	10,00

Zdroj: Technická a finanční příloha k rozhodnutí o poskytnutí dotace na financování akce, vlastní zpracování

Poskytovatelem finančních prostředků je Ministerstvo životního prostředí ČR. 85 % způsobilých výdajů je hrazeno z prostředků Fondu soudržnosti v rámci Operačního programu Životního prostředí, 5 % ze Státního fondu životního prostředí ČR a 10 % z vlastních zdrojů příjemce.

4.4. Individuální projekt – energetické úspory budovy zdravotního střediska

Účelem poskytnuté dotace je financování nákladů spojených s realizací zateplení obvodových stěn, střešního pláště a výměně výplní otvorů budovy zdravotního střediska.

Tab. 4.3. Struktura financování projektu

	Kč	%
Celkové výdaje	4 568 711,00	100,00
Nezpůsobilé výdaje	1 265 658,00	27,70
Způsobilé výdaje	3 303 053,00	72,30
Dotace Fondu soudržnosti	2 807 595,05	85,00
Dotace Státního fondu životního prostředí	165 152,00	5,00
Vlastní zdroje příjemce	1 595 936,95	10,00

Zdroj: Technická a finanční příloha k rozhodnutí o poskytnutí dotace na financování akce, vlastní zpracování

Poskytovatelem finančních prostředků je Ministerstvo životního prostředí ČR. 85 % způsobilých výdajů je hrazeno z prostředků Fondu soudržnosti v rámci Operačního programu Životního prostředí, 5 % ze Státního fondu životního prostředí ČR a 10 % z vlastních zdrojů příjemce.

4.5. Individuální projekt – sanace sesuvu v lokalitě Březinův dvůr

Účelem poskytnuté dotace je financování nákladů spojených se stabilizací sesuvu v katastrálním území Dolní Bečva vybudováním kotvené mikropilotové opěrné zdi.

tab. 4.4. Struktura financování projektu

	Kč	%
Celkové výdaje	3 484 382,25	100,00
Nezpůsobilé výdaje	80 519,00	2,31
Způsobilé výdaje	3 403 863,25	97,69
Dotace Evropského fondu pro regionální rozvoj	2 893 283,55	85,00
Dotace Státního fondu životního prostředí	170 193,15	5,00
Vlastní zdroje příjemce	420 905,55	10,00

Zdroj: Technická a finanční příloha k rozhodnutí o poskytnutí dotace na financování akce, vlastní zpracování

Poskytovatelem finančních prostředků je Ministerstvo životního prostředí ČR. 85 % způsobilých výdajů je hrazeno z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci Operačního programu Životní prostředí, 5 % ze Státního fondu životního prostředí ČR, 10 % z vlastních zdrojů příjemce.

4.6. Účelová investiční dotace - nákup zásahového dopravního automobilu

Účelem poskytnuté dotace je financování nákladů spojených s pořízením zásahového dopravního automobilu pro jednotku SDH obce Dolní Bečva.

Tab. 4.5. Struktura financování projektu

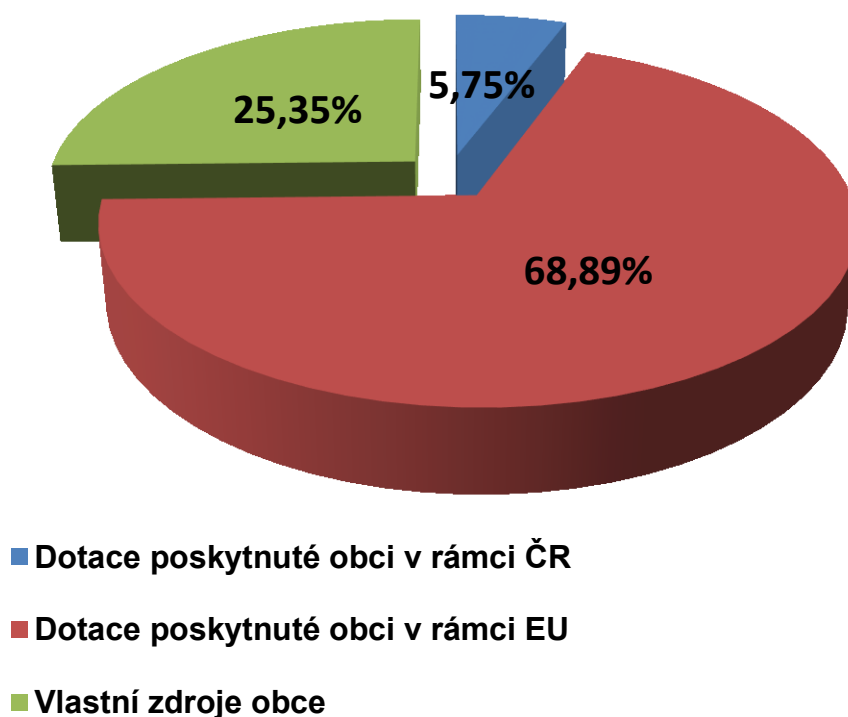
	Kč	%
Celkové výdaje	960 554,00	100,00
Dotace rozpočtu Zlínského kraje	400 000,00	41,64
Vlastní zdroje příjemce	560 554,00	58,36

Zdroj: Technická a finanční příloha k rozhodnutí o poskytnutí dotace na financování akce, vlastní zpracování

Poskytovatelem finančních prostředků je Zlínský kraj se sídlem pobočky Úřadu práce ve Zlíně. 41,64 % výdajů je hrazeno z rozpočtu Zlínského kraje a 58,36 % z vlastních zdrojů příjemce

4.7. Přehled financování investičních projektů obce Dolní Bečva

Graf 4.1. Financování investičních projektů obce Dolní Bečva v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Tab. 4.1. – 4.5.)

5. Závěr

Financování podniku je jedna z nejnáročnějších a také nejsložitějších činností managementu, ať už z pohledu znalostí, ale také časové náročnosti. Klást neustálý důraz na zefektivňování procesu financování se stává nezbytnou součástí efektivního řízení. Optimalizace procesů probíhajících v podniku tvoří samotnou podstatu této problematiky, zejména v neziskových organizacích, kde hlavním prostředkem pro získání finančních prostředků je ovlivňování strany nákladů.

Cílem této práce bylo ovlivnit právě stranu nákladů, dosáhnout tak úspor a prostřednictvím těchto finančních prostředků zajistit další rozvoj obce. Jak již bylo v předešlých kapitolách několikrát zmíněno, optimalizací se snažíme nejen dosáhnout ihned viditelných úspor, ale zvolit nejrationálnější cestu řešení. Tedy takovou cestu, která ačkoliv v současné chvíli může znamenat zvýšené náklady na určitý projekt, se v budoucnu projeví jako úspora.

Teoretická část se užších souvislostech snažila přiblížit problematiku fungování obce a poukázat na některé souvislosti mezi obcí, jako veřejnoprávní korporací a klasickým podnikem soukromé sféry. Dále jsme měli možnost nahlédnout na vybrané přístupy k řízení obcí a získat znalosti, jakým způsobem může efektivní řízení, a to nejen ve finanční oblasti, přispět k dosahování úspor.

Náplní praktické části práce bylo vytvoření vstupů pro poptávkové řízení veřejné zakázky malého rozsahu a vyhodnocení výstupů tohoto procesu optimalizace. Dále jsme měli možnost nahlédnout na skutečnost, do jaké míry může využívání dotací přispět k rozvoji podniku. Ačkoliv je problematika spojená se získáním a také samotným využitím dotací velmi náročná, lze bezesporu konstatovat jednoznačné přínosy.

Vzhledem ke zjištěným výstupům je dosaženo nemalých ročních úspor ve spojitosti s dodávkami energií a tento projekt se tedy jeví jako ekonomicky přínosný. Podklady pro dodávku služby pojištění budou využity v následujícím roce.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

1. GADASOVÁ, Dalimila. *Základy veřejné správy v ČR I.* Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2010, s. 11. ISBN 978-80-244-2595-5
2. KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 15-17. ISBN 978-80-7357-910-4
3. KOČÍ, Roman. *Obecní samospráva v České republice.* Praha: Leges, 2012, s. 22. ISBN 978-80-87-576-28-1
4. KOPECKÝ, Martin. *Právní postavení obcí a krajů - základy komunálního práva.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 237-238. ISBN 978-80-7357-561-8
5. KYPETOVÁ, Jaroslava a Ivan ČERNÝ. *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2014.* Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 39-41. ISBN 978-80-905421-2-9
6. NEKUDA, Vladimír a kol. *Okres Vsetín – Rožnovsko, Valašskomeziříčsko, Vsetínsko.* Valašské Meziříčí: Hvězdárna, 2002, s. 701. ISBN 80-7275-024-0
7. NĚMEJC, Jiří. *Metodika zpracování a úprava diplomových prací.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-632-0
8. OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7357-909-8

9. PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 109-117. ISBN 978-80-247-2437-9
10. VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1
11. JURAJ, N., F. OCHRANA, J. PAVEL a V. ŠAGÁT. *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-558-8
12. HLAVAN, Petr a Jan JANÁČEK. *Majetek samosprávných územních celků v teorii a praxi*. Praha: Linde Praha, a.s., 2013. ISBN 978-80-7201-899-4

Elektronické dokumenty

13. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Informační servis. *Počty obyvatel v obcích* [online].[cit. 6. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

Právní předpisy

14. Vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 138, s. 7818. Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=388~2F2002&rpp=15#seznam>
15. Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 118, s. 6909. Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=323~2F2002&rpp=15#seznam>
16. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (o obecních zřízeních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1737. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=128~2F2000&rpp=15#seznam>

17. Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6630. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=314~2F2002&rpp=15#seznam>

18. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1, s. 001. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=1~2F1993&rpp=15#seznam>

19. Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 55, s. 1941. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=159~2F2006&rpp=15#seznam>

20. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=312~2F2002&rpp=15#seznam>

21. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3557. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=250~2F2000&rpp=15#seznam>

22. Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3513. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=243~2F2000&rpp=15#seznam>

23. Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 92, s. 2106. Dostupný také z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=565~2F1990&rpp=15#seznam>
24. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 122, s. 7264. Dostupný také z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=320~2F2001&rpp=15#seznam>

Ostatní zdroje

25. Technická a finanční příloha k rozhodnutí o poskytnutí dotace na financování akce.
26. Sborník ze 42. konference Dne malých obcí. Dostupný také z:
<http://www.denmalychobci.cz/file/dmo/sbornik42.pdf>

Seznam zkratk

CRRÚ	celková reální roční úspora
3E	Efficiency, Effectiveness, Economy
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
FS	Fond soudržnosti
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
ESF	Evropský sociální fond
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro regionální rozvoj venkova
LEAN	štíhlý podnik
MD	Ministerstvo dopravy
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZe	Ministerstvo zemědělství
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NPM	New Public Management
OP	operační program
\bar{p}	průměrná cena za dodávku zemního plynu
p	cena za dodávku zemního plynu
P_{2014}	cena za dodávku energie pro rok 2014

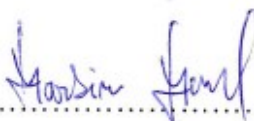
$P_{2014 \text{ celk.}}$	celková cena za dodávku energie pro rok 2014
P_{2015}	cena za dodávku energie pro rok 2015
$P_{2015 \text{ celk.}}$	celková cena za dodávku energie pro rok 2015
\bar{p}_D	průměrný stálý plat za dodávku zemního plynu
p_D	stálý plat za dodávku zemního plynu
\bar{p}_F	průměrná pevná cena za příkon
p_F	pevná cena za příkon
P_J	hodnota příkonu jističe
\bar{p}_K	průměrná jednotková kapacitní cena za denní rezervovanou kapacitu
p_K	jednotková kapacitní cena za denní rezervovanou kapacitu
\bar{p}_{NT}	průměrná cena za dodávku elektrické energie v nízkém tarifu
p_{NT}	cena za dodávku elektrické energie v nízkém tarifu
\bar{p}_{VT}	průměrná cena za dodávku elektrické energie ve vysokém tarifu
p_{VT}	cena za dodávku elektrické energie ve vysokém tarifu
Q_{rd}	denní rezervovaná pevná kapacita
$RRÚ$	reální roční úspora
RUD	rozpočtové určení daní
SDH	Sbor dobrovolných hasičů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. 5. 2015


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1:	Výzva k předložení nabídky na veřejnou zakázku „pojištění majetku, odpovědnosti vč. úrazu“
Příloha č. 2:	Podklady pro výpočet úspor výdajů spojených s elektrickou energií
Příloha č. 3:	Podklady pro výpočet úspor výdajů spojených s plynem
Příloha č. 4:	Specifikace pojištění motorového vozidla
Příloha č. 5:	Specifikace pojištění motorového vozidla
Příloha č. 6:	Specifikace pojištění motorového vozidla
Příloha č. 7:	Specifikace pojištění motorového vozidla
Příloha č. 8:	Specifikace pojištění nákladního přívěsu
Příloha č. 9:	Specifikace sdruženého pojištění neziskových organizací
Příloha č. 10:	Specifikace zemědělského pojištění
Příloha č. 11:	Specifikace pojištění hospodářských rizik